

**ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ОЦЕНКИ РОССИЙСКИМИ
РУКОВОДИТЕЛЯМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ
СТАРШЕГО ВОЗРАСТА**

Исмагилова Ф.С.

*Д. психол.н., профессор, Институт социальных и политических наук,
Уральский Федеральный Университет им. Б.Н.Ельцина,
Екатеринбург, Россия, ismagilova.f@gmail.com*

Миролюбова Г. С.

*Канд. психол. н., доцент, Институт социальных и политических наук,
Уральский Федеральный Университет им. Б.Н.Ельцина,
Екатеринбург, Россия, gmirolyubova@gmail.com*

Эта статья исследует особенности оценки российскими руководителями среднего возраста деятельности пожилых специалистов. Изучалась оценка руководителями особенностей планирования, контроля и организации работы пожилых специалистов. Для того, чтобы помочь таким работникам согласовать их опыт работы с организационными изменениями и эффективно обучать пожилых работников предлагается использовать матрицу конкурентоспособности профессионального опыта (CWE).

Ключевые слова: *разные поколения специалистов; контроль и планирование и организация профессиональной деятельности; цели непрерывного обучения, модифицированная матрица конкурентоспособности профессионального опыта*

THE STUDY OF ASSESSMENTS USED BY RUSSIAN MANAGERS TO ASSESS THE AGED SUBORDINATES' PERFORMANCE

Ismagilova F.S.

Doctor of Psychological sciences, professor, Institute of Social and political sciences, Ural Federal University named after B.N.Eltzin, ismagilova.f@gmail.com

Mirolubova G.S.

Candidate of Psychological sciences, assistant professor, Institute of Social and political sciences, Ural Federal University named after B.N.Eltzin, gmirolyubova@gmail.com

This article explores the features of assessments which Russian managers used when they asked to assess the aged subordinates' professional performance. We studied, how the manager prefer to assess aged professionals' planning, control and work process. To reconcile aged professionals work experience and organizational changes the Matrix of competitiveness of work experience (Matrix CWE) proposed.

Keywords: *different generations of professionals, planning, control and work*

Постановка проблемы. Актуальность данной проблемы для развития психологического знания о человеке вызвана тем, что изменяющаяся рыночная среда, в которой работает подавляющее большинство работоспособных взрослых, предъявляет новые требования к организации взаимодействия между различными поколениями профессионалов, участвующих в поддержании конкурентоспособности любой организации. Зачастую от характера таких взаимоотношений зависит как развитие профессионалов молодого поколения (передача уникального опыта работы в производственной среде), так и сохранение профессионального долгожительства многих специалистов и руководителей [11].

Проблема решается через определение: а) субъективных детерминант, обеспечивающих выбор стратегии взаимодействия молодых профессионалов с профессионалами более зрелого возраста, б) субъективных детерминант, обеспечивающих выбор стратегии взаимодействия профессионалов зрелого возраста с более молодыми профессионалами и в) на этой основе определения эффективных стратегий взаимодействия профессионалов разных поколений в условиях организационного развития и организационных изменений. Исследование психологических факторов (субъективных детерминант), лежащих в основе выбора наиболее приемлемой стратегии взаимодействия двух этих профессионально-возрастных групп, призвано найти принципы и механизмы согласования стратегий двух поколений с целью сохранения и развития профессионально-квалификационного потенциала современных организаций в изменяющемся мире.

Теоретический анализ. В профессиональной среде установка на развитие конкурентоспособности молодых специалистов соседствует с наличием и распространением негативных стереотипов старости, что отрицательно сказывается как на личности пожилого профессионала и результатах его деятельности, так и на системе организационных отношений в целом [3].

Влиянию организационного климата на связь между возрастом и удовлетворенностью работой посвящено исследование Marcus J., Gellert F.J. [6]. Schulz H., Pfaff H., используя модель Требования к работе – ресурсы [1], показали различия между требованиями пожилых и молодых работников к характеристикам работы [9]. Эти выводы поддержаны работами в области исследования проблемы изменения взаимосвязи между характеристиками работы (автономия, разнообразие навыков, значимость и идентичность задач, обратная связь и участие) и удовлетворенностью ею. Так, Zaniboni S., Truxillo D., Fraccarollo F. убедительно показали, что молодые и старые работники по-разному реагируют на одни и те же характеристики работы. Они доказали, что с возрастанием разнообразия задач у молодых работников ниже уровень выгорания, чем у пожилых. При этом среди пожилых работников ниже уровень выгорания

и текучести кадров при усилении требований к разнообразию навыков [13]. Mukletun R., Syse A. исследовали, как влияют организация работы, условия труда и дизайн работы на решение/мотивацию пожилых работников о том, продолжать ли свою деятельность или уходить на пенсию [7]. Vantilborgh T., Bidee J., Pepermans R., Willems J., Hyubrechts G., Jegers M. выявили различия в том, как старые и молодые работники рассматривают психологический контракт, особенно что касается их понимания результатов работы для личности и организации [12]. Kanter R., Beier M., Ackerman P.L. разработали интегративную модель «возрастных» целей, связанных с работой, трудовой мотивацией и принятием решения об уходе на пенсию [5].

К сожалению, мы вынуждены заметить, что все перечисленные нами исследования и ряд других, не вошедших в этот краткий обзор, проведены зарубежными психологами. Актуальность проблематики и явный недостаток исследований, построенных на отечественном материале, определяет как наш интерес к данной теме, так и основные цели нашего эмпирического исследования.

Цель эмпирического исследования: на основе анализа оценочных суждений выявить расхождение между оценочными характеристиками профессиональной деятельности у профессионалов двух поколений: представители нижней границы среднего возраста (от 33 до 40 лет) и их оценка представителей верхней границы зрелого возраста (50-60 лет).

Характеристика выборки. В исследовании приняли участие 101 человек, руководители среднего звена предприятий Уральского региона в возрасте 27–40 лет. Участники являются слушателями Президентской программы подготовки управленческих кадров для предприятий народного хозяйства, корпоративных программ обучения.

Данная выборка может считаться репрезентативной, поскольку

- а) является однородной по составу – возраст, опыт, служебная позиция;
- б) представляет группу специально отобранных, наиболее профессионально подготовленных, высоко мотивированных на профессиональное развитие и самосовершенствование и успешных руководителей;
- в) соответствует установленной национальным Фондом подготовки управленческих кадров РФ квоте на подготовку в рамках Президентской Программы подготовки управленческих кадров (квота устанавливается в соответствии с представленностью молодежи в регионе);
- г) составляет 0,002 % от 500 тыс. численности всех работоспособных граждан Свердловской области.

Период сбора данных – 2011 - 2013 гг.

Дизайн исследования. Несмотря на то, что традиционно рассмотрение проблем и особенностей взаимоотношения людей находится в поле социальной психологии в целом и интерактивной проблематики в частности, мы остановились на факторах, которые влияют и обуславливают взаимоотношения

профессионалов, а не на анализе собственно структуры взаимоотношений. К анализу стратегий мы сможем подойти после того, как определим типовые факторы влияния на взаимоотношения. Тогда, влияя на эти факторы, мы и сможем задать необходимый вектор стратегии взаимоотношений профессионалов в организации.

Участникам исследования, вошедшим в первую возрастную группу, было предложено выполнить письменное задание в соответствии со следующей инструкцией: « 1. Опишите поведение одного из ваших подчиненных или сотрудников (в возрасте 50-60 лет и общим стажем работы не менее 20 лет) в ситуации организационных изменений. 2. В чем ваши позиции согласованы и в чем расходятся на каждом из следующих этапов работы в условиях изменений: 1) Планирование; 2) Организация работы; 3) Контроль».

Все участники исследования представили свои ответы в виде заполненной таблицы сравнения. Форма заполнения таблицы была произвольной.

Таким образом, *объектом* нашего исследования выступили оценочные суждения профессионалов относительно сходства и различия ориентаций профессиональной деятельности своего и другого поколения, а *предметом* – выявленные в оценочных суждениях ориентации в профессиональной деятельности, обуславливающие эти взаимоотношения.

Рамочную основу предложенного участникам исследования задания составил набор основных стандартных функций руководителя: планирование, организация работы, мотивация, контроль, обратная связь.

Методом обработки данных мы выбрали контент-анализ оценок, представленных руководителями. Нами использовался подход, предложенный Henri (Henri. 1992) как основная методология контент-анализа. Контент-анализ – это сложившееся определение различных версий текстуального анализа, которые предполагает сравнение, противопоставление и категоризацию набора данных; контент-анализ может также включать как количественную оценку данных, так и их интерпретацию [10]. Как выразительно подметил Orwin, «двусмысленность создает благоприятную среду, в которой предубеждения подкрадываются незаметно» [8]. В нашем исследовании это ограничение снималось только высокой мотивированностью исследовательской группы на получение объективного научного результата.

Вполне возможно, что не менее интересным в данном случае было бы также обращение к дискурс-анализу, поскольку взаимодействие предполагает вполне определенные развернутые во времени переговоры его участников. Однако наше исследование в большей степени ориентировано на анализ и категоризацию содержания, нежели на собственно процесс взаимоотношений или специальные действия внутри этих взаимоотношений, что потребовало бы дискурсивного анализа [14].

За основу ориентаций в профессиональной деятельности нами взята мо-

дель Требования-Ресурсы [1]. Однако вместо заложенных в этой модели таких переменных как «Требования к работнику – Ресурсы работника», отражающих организационные факторы, нами были определены две переменных, отражающих ориентации самого работника: 1) во что им вкладываются ресурсы; 2) как им формулируются требования к своей работе.

Для определения категорий мы разделили каждую из наших переменных следующим образом:

а) в зависимости от того, во что работником вкладываются ресурсы, выделим следующие группы ориентаций субъективных оценочных суждений 1) на условия; 2) на процесс и 3) на результат;

б) в зависимости от того, как работником формулируются требования к работе, выделим группы ориентаций 1) на организационный стандарт и 2) на собственный опыт.

Нам был введен еще один показатель: измеримости-неизмеримости. Критерии требований к работе, ориентированные на организационный стандарт, априори отнесены к измеримым, Критерии требований к работе, ориентированные на опыт, могли быть измеримыми (выведенными субъектами на уровень рефлексии) и неизмеримыми (часть нерелефлексированного опыта участников). Логическая проверка на соответствие принципам необходимости и достаточности этих выбранных нами 2 пар переменных (а именно «процесс-результат» и «внешний стандарт – внутренний опыт») на наличие возможных альтернатив или каких-либо еще дополнительных расширений подтвердила, что в контексте нашего исследования данные пары переменных действительно могут считаться взаимоисключающими друг друга и всеохватывающими (или исчерпывающими) при двух следующих допущениях.

Допущение первое: переменные ориентация на процесс – ориентация на результат охватывают непосредственно деятельность и не включают ее предпосылки типа поведение, отношение и проч. Ориентация на процесс и ориентация на результат определяются тем, во что вкладывает (или на что стремится потратить) субъект деятельности имеющиеся в его распоряжении организационные и личностные ресурсы.

Допущение второе: ориентация на организационно-профессиональные стандарты включает в себя, в том числе и ориентацию на демонстрируемые образцы деятельности, которые усваиваются, как правило, в результате наставничества или рабочих инструктажей. Ориентация на организационно-профессиональные стандарты или собственные профессиональный опыт определяется степенью измеримости выбранных субъектом критериев и показателей для контроля своей деятельности, иначе говоря, тем, какие требования к работе служат ему ориентиром – организационные и профессиональные стандарты (формализованные и измеримые) или субъективные предпочтения, выработанные в результате профессионального опыта (слабо измеримые или не-

измеримые). Теоретическая конструкция эмпирического исследования представлена в Модели ориентаций профессиональной деятельности (табл.1).

Таблица 1.

Модель ориентаций профессиональной деятельности

Параметры классификации	Классы (тема)	Отличительные особенности
Как определяются требования к своей работе	Ориентация на заданные стандарты	Устранение или предотвращение нарушений и достижение показателей в соответствии с установленными организационными и профессиональными стандартами
	Ориентация на субъективные критерии	Применение субъективной системы критериев для контроля и оценки своей деятельности, выработанной им в результате профессионального опыта
На что направлены усилия и ресурсы	Ориентация на условия	Фиксация условий, обеспечивающих эффективность деятельности, связанных прежде всего с планированием, подготовкой работы
	Ориентация на процесс	Исполнение закрепленных функциональных обязанностей Описание деятельности или ее направления, связанное с обеспечением условий наличия (отсутствия) чего-либо без фиксации точного значения
	Ориентация на результат	Организация деятельности по типу смарт-задач Точное указание в абсолютных или относительных величинах, привязка к срокам

В нашей работе была использована следующую систему кодирования данных:

ТСт – требования к работе определяются исходя из организационных и профессиональных стандартов

ТСубИ – требования к работе определяются исходя из субъективных критериев, основанных на опыте, имеют измеримый характер

ТСубН– требования к работе определяются исходя из субъективных критериев, основанных на опыте, имеют неизмеримый характер

РУ – ресурсы направляются на создание условий деятельности

РП – ресурсы направляются на обеспечение процесса

РР – ресурсы направляются на обеспечение результата

Основные результаты исследования. Наиболее значимые результаты исследования, предложенные к обсуждению, представлены ниже в таблицах 2 и 3.

Таблица 2.

Результаты статистической обработки данных представлений молодых руководителей о критериях эффективности деятельности пожилых работников (n=101)

	ТСт	ТСубИ	ТСубН	РУ	РП	РР
--	-----	-------	-------	----	----	----

ТСг		-0,301 p<0,01	-0,599 p<0,01			
РУ					-0,245 p<0,05	-0,277 p<0,01
РП						-0,508 p<0,01

Во-первых, молодые менеджеры отмечают, что их более пожилые подчиненные становятся менее зависимыми от их собственного опыта, если их деятельность определяется стандартами работы [ТСубН -0,599 при $p<0,01$]. Опыт пожилых работников не всегда воспринимается молодыми руководителями позитивно, поскольку не позволяет последним в полной мере контролировать деятельность пожилых подчиненных и служит препятствием к изменениям. Более или менее позитивной реакции молодых на опыт пожилых работников способствует наличие у последних измеримых (очевидных для молодых руководителей) критериев контроля деятельности [ТСубИ -0,301 при $p<0,01$]. Таким образом, молодые руководители, обучая своих пожилых работников и подвергая рефлексии их опыт, делают их деятельность подконтрольной. Во-вторых, результаты опроса молодых руководителей показывают, что они выделяют этап предварительного контроля [РУ] как значимый для осуществления профессиональной деятельности, поскольку грамотное планирование действий и направление ресурсов на создание условий деятельности снижает необходимость контроля на этапах контроля процесса и результата деятельности пожилых [РП -0,245 при $p<0,05$ и РР -0,277 при $p<0,01$]. В определенной степени такие результаты подтверждают необходимость обучения пожилых работников. Кроме того, молодые руководители считают, что излишняя увлеченность пожилых работников процессом отрицательным образом влияет на результат их деятельности [РР -0,508 при $p<0,01$].

Таблица 3.

Результаты статистической обработки данных представлений молодых руководителей о критериях эффективности собственной профессиональной деятельности и деятельности пожилых работников (n=30)

		Молодые руководители				Пожилые работники				
		ТСубИ	ТСубН	РП	РР	ТСг	ТСубИ	ТСубН	РП	РР
Молодые руководители	ТСг	-0,566 p<0,01	-0,637 p<0,01							
	РУ			-0,561 p<0,01	-0,626 p<0,01	0,633 p<0,01		-0,470 p<0,01		
	РП						-0,376 p<0,05			

Пожилые работники	ТСт						-0,456 p<0,05	-0,627 p<0,01	-0,408 p<0,05	
	ТСубИ							-0,401 p<0,01		
	ТСубН								0,522 p<0,01	
	РП									-0,639 p<0,01

Что касается сравнительных аспектов исследования, то результаты показывают следующее. Как и в случае оценки пожилых работников, данные результатов опроса молодых руководителей указывают на обратную зависимость между ориентацией в требованиях к работе на стандарты и ориентацией в требованиях на субъективные критерии и опыт [ТСубИ -0,566 при $p<0,01$; ТСубН -0,637 при $p<0,01$]. Также, как и в случае оценки деятельности пожилых работников, молодые руководители отмечают важность этапа планирования для оптимизации собственной деятельности в целом [РП -0,561 при $p<0,01$ и РР -0,626 при $p<0,01$].

Сравнительный анализ данных указывает еще на один важный аспект. Высокие показатели критерия использование ресурсов, направленных на создание условий деятельности, планирование [РУ], у молодых руководителей положительно коррелирует с показателем ориентации требований работы на стандарты [ТСт] у пожилых работников [ТСт 0,633 при $p<0,01$] и отрицательно коррелирует с ориентацией на требования, основанные на субъективных неизмеримых критериях у пожилых работников [ТСубН -0,470 при $p<0,01$]. Данные дают основание полагать, что тщательное планирование молодыми руководителями работы при контроле деятельности пожилых работников обеспечивает большую степень внимания последних к стандартам деятельности и в меньшей степени позволяет использовать нерефлексируемый пожилыми профессионалами опыт, а следовательно, эффективнее контролировать деятельность. В современных условиях жесткой стандартизации и постоянных организационных изменений, этот факт является, безусловно, позитивным, поскольку нацеливает и руководителей, и работников на получение запланированного результата в нужном объеме и нужного качества.

Однако молодые руководители видят и некоторое ограничение в излишней ориентации деятельности пожилых работников на стандарт. Частый упрек молодых в сторону пожилых связан с их негибкостью, плохой адаптивной способностью. С точки зрения молодых, жесткая (возможно, некритичная) привязка к стандарту снижает внимание пожилых к процессу деятельности [-0,408 при $p<0,05$]. Они меньше прилагают усилий для обеспечения эффективности его протекания, уповая на заданные стандартом рамки. С известной до-

лей вероятности, мы можем полагать, что это упрек пожилым в негибкости.

Когда же, с точки зрения молодых руководителей, их пожилые подчиненные включаются в контроль процесса? Когда руководствуются при выполнении работы опытом, основанным на латентном, нерелексируемом знании, проявляющемся в неизмеримости, глубокой субъективности, неочевидности для внешнего наблюдателя критериях контроля и оценки деятельности [0,522 при $p < 0.05$]. При этом, с точки зрения молодых, резко снижается контроль результата деятельности [- 0,639 при $p < 0,05$].

Для разрешения дилеммы «опыт-стандарт» молодые руководители предполагают два пути: 1) с помощью усиления входного контроля деятельности пожилых работников, т.е. используя тщательное планирование и подготовку их деятельности снижать негативное воздействие опыта; 2) с помощью текущего контроля деятельности пожилых работников, позволяющего получать желаемый результат.

Практическое применение результатов исследования. Общеизвестна проблема трудности вовлечения пожилых опытных работников в процесс организационных изменений. Большинство работников отказываются пересматривать и обновлять их опыт работы в соответствии с организационными требованиями. Как правило, в организации профессиональный опыт работника оценивается в зависимости от того, в какой степени он востребован и продуктивен для реализации организационных целей. Однако человек ценит свой собственный опыт на основании тех вложений, которые ему пришлось сделать, чтобы его получить. Как помочь пожилым работникам соотносить свой опыт и обучение, как примирить то и другое с организационными изменениями. Решение этой проблемы мы видим в использовании модифицированной матрицы конкурентоспособности профессионального опыта, которая была разработана Ф. Исмагиловой для управления профессиональным опытом [3].

Литература:

1. Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 37(2), Art. #974, 9 pages. doi:10.4102/sajip.v37i2.974.
2. Henri, F. (1992). Computer conferencing and content analysis. In A. R. Kaye (Eds.), Collaborative learning through computer conferencing: The Najaden papers (pp. 115 - 136). New York: Springer.
3. Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069.
4. Ismagilova, F. (2009). Matrix of Competitiveness of Work Experience as an Instrument of Professional Development. Bulgarian Journal of Psychology 2010, 1-4. Part two.394 - 403.
5. Kanter R., Beier M., Ackerman P.L., Goals and motivation related to work in

later adulthood: An organizing framework. // *European Journal of work and organizational psychology*. Special issue: age in the workplace: challenges and opportunities. V.22, N.3, June 2013, P.253-265.

6. Marcus J., Gellert F.J., Age, relational climate and work outcomes: The moderated mediational role of Institutional I-S Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013. EAWOP Congress 2013, Munster, p/540-541

7. Mukletun R., Syse A., How work design influences career decisions of older workers6 the qualitative panel study Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013. EAWOP Congress 2013, Munster, p.544-545

8. Orwin, R.G. "Evaluating Coding Decisions." In H.Cooper and L.V. Hedges, *The Handbook of Research Synthesis*, New York Russell Sage Foundation, 1994.

9. Schulz H., Pfaff H., Aging, work characteristics and job performance: investigation of mediators, moderators, and different objective workplace outcomes Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013. EAWOP Congress 2013, Munster, p.542

10. Schwandt, T. A. (1997). *Qualitative inquiry: A dictionary of terms*. Thousand Oaks, CA: Sage.

11. Truxillo D., Fraccarollo F., Research themes on age and work: Introduction to the special issue // *European Journal of work and organizational psychology*. Special issue: age in the workplace: challenges and opportunities. V.22, N.3, June 2013, p.249-252.

12. Vantilborgh T., BideeJ., Pepermans R., Willems J., Hyubrehts G., Jegers M., From "getting" to "giving": Exploring age-related differences in preceptions of and reactions to psychological contract balance// *European Journal of work and organizational psychology*. Special issue: age in the workplace: challenges and opportunities. V.22, N.3, June 2013, p.293-305.

13. Zaniboni S., Truxillo D., Fraccarollo F., Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers // *European Journal of work and organizational psychology*. Special issue: age in the workplace: challenges and opportunities. V.22, N.3, June 2013, p.306-317.

14. Yagelski, R. P., & Grabill, J. T. (1998). Computer-mediated communication in the undergraduate writing classroom: A study of the relationship of online discourse and classroom discourse in two writing classes. *Computers and Composition*, 15, 11-40.